

dr Nebojša Maksimović

dr Zoran Milošević

Fakultet fizičke kulture, Novi Sad

STRATEGIJSKI PRISTUPI PROMENAMA OKRUŽENJA SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Određivanje prihvatljivih strategijskih ciljeva zahteva razmatranje položaja sportske organizacije u okviru sporta i šireg poslovnog okruženja. Niz trendova može da utiče na izgleda razvoja i poslovanja sportske organizacije. Moguća su pomeranja u stanovništvu (na primer, platežna sposobnost korisnika zimskih sportova), trendovi u ekonomiji, tehnološkom razvoju, zakonodavstvu (na primer, zabrana reklamiranja duvana i alkoholnih pića) ili aktivnostima posebnih interesnih grupa (na primer, širenje nasilja u sportu). Kada razjasni misiju i ciljevi, menadžment sportske organizacije konstatuje da su neki faktori važni a da niz drugih ne zaslužuju pažnju.

Postoji nekoliko pristupa analizi i ovladavanju fluktuacija i promena u okruženju sportskih aktivnosti. Proces strategijskog izbora na bazi procene budućih poslovnih situacija je komplikovan. Sportske organizacije tragaju za sigurnošću u nesigurnom, fluktuirajućem okruženju.

U zavisnosti od raspoloživih sredstava i posebne situacije, sportska organizacija može da usvoji jedan od četiri pristupa svom poslovnom okruženju:

1. Tamponiranje (Buffering)
2. Glačanje (Smoothing)
3. Predviđanje (Forecasting)
4. Racionisanje (Rationing)

Tamponiranje (Buffering). Tamponiranje (stvaranje tampon-zone) se koristi kada sportska organizacija raspolaže izobiljem resursa. I u takvoj situaciji je luksuz ako se poslovi sportske organizacije vode nedovoljno efektivno. Ako organizacija raspolaže vrhunskom opremom i visoko kompetentnim stručnim kadrom, menadžment može da se usredsredi na druge faktore okruženja koji mogu da utiču na područja delatnosti na kojima ona nema prednosti (na primer, sistem informisanja). U odnosu na takve faktore se uspostavlja tampon-zona, kojom se organizacija štiti od mogućih nepovoljnih uticaja.

Glačanje (Smoothing). Glačanje je koristan pristup u situaciji kada organizacija raspolaže viškom resursa na jednom području, i, istovremeno, nije sposobna da zadovolji potražnju nekih programa i usluga, na drugim područjima. Primer ovakvog pristupa predstavljaju otvoreni sportsko-rekreativni objekti (plaže, park-

ovi), koji su preopterećeni leti a neiskorišćeni u ostalim sezonama. Putem reklamiranja i cenovne strategije, menadžment organizacija koje posluju pomenutim objektima, mogu da ponude programe za hladnije vremenske uslove. Na taj način širi se opseg poslovanja i proveravaju sposobnosti prilagođavanja zaposlenih. Ovaj primer pokazuje kako sportska organizacija može da upravlja i menja svoje poslovno okruženje.

Predviđanje (Forecasting). Predviđanje je postupak koji svaka sportska organizacija kao poslovni sistem mora da preduzima. Ako organizacija nema dovoljno resursa da bi koristila strategiju tamponiranja ili ako okolnosti strategiju glaćanja čine nemogućom, menadžment mora da predvidi promene okruženja. Hitna je potreba većine sportskih organizacija da prati konkurenciju (klubove sa kojima se takmiči). Druga zbivanja koja je moguće predviđati sa efektivnim prognostičkim sistemom su:

- Tehnološki progres
- Novi konkurenti (ulazak novih ekipa u ligu, osnivanje novih klubova, i sl)
- Promene troškova i mogućnosti nabavke opreme, repromaterijala i sl.
- Promene u sklonostima, modi, sociokulturnoj orijentaciji publike, aktivista, sponzora.

Uspešno predviđanje je moguće samo ako se mogu predvideti verovatnoće. Na primer, ako se može pretpostaviti koliki će, tokom letnjeg perioda, biti procent osipanja aktivnog članstva neke rekreativne grupe (deset odsto tj. 0.1 ili trećina tj. 0.3 i sl.). Mnoge trendove i promene je veoma teško predvideti, čak i sa najboljim sistemom predviđanja.

Racionisanje (Rationing). Ukoliko nijedna od prethodnih strategija ne može da se primeni, pristupa se strategiji racionisanja. Neka nepredvidljiva promena u tehnologiji (na primer, sasvim novi model skija, ili farmaceutski preparat za očuvanje neke motoričke sposobnosti i sl.) ili nagla promena u navikama korisnika nekog rekreativnog programa (modna pojava i sl.) može da primora sportsku organizaciju da preraspodeli (realocira) resurse. U takvoj situaciji dotadašnje smerice poslovanja moraju da se odlože ili da se od njih sasvim odustane a delovi aktivnosti (poslova) moraju da se smanje. Sve potrebe delatnosti neće u potpunosti biti zadovoljene ali organizacija može da se prebaci na novi teren sa kojeg dobija bolje izgleda da se oporavi. Vremenom, organizacija se obnavlja i nadoknađuje svaki pretrpljeni gubitak.

Potrebe i izvori informisanja. Najvažniji zahtev prilikom razvijanja efektivnog pristupa predviđanju i planiranju je uspostavljanje sistema informisanja sportske organizacije. Pojam *informacionog sistema* treba shvatiti u širokom smislu prikupljanja, pretresanja (prosejavanja), analiziranja i korišćenja informacija koje mogu da utiču na poslovanje sportske organizacije.

Mnoge sportske organizacije svode svoj sistem informisanja na neposredne kontakte sa članstvom, gledaocima utakmica, snabdevačima opremom i sl. Neke

imaju sistem “kutije za cipele” tj. sortiranje zabeleški i dokumenata i njihovo odlaganje u kutije za cipele.

Problem sa takvim neformalnih sistemom informacija je nesumnjiv. Prvo, nema mogućnosti da se utvrdi koji kritični elementi – unutrašnji ili spoljašnji za organizaciju – iz nagomilanih podataka mogu da se otkriju. Drugo, procenjivanje se u potpunosti zasniva na ličnom osećanju menadžera o tome šta je vredno pamćenja. To ne mora da bude zaista značajno, jer je pamćenje pod uticajem predubedenja i sposobnosti zapažanja, kao i toga koliko je menadžer preokupiran poslovima, umoran ili rasejan u momentu događaja važnog kao informacije. Osim toga, neformalne informacije se teško “slažu” u serije događaja i još teže se iz njihove analize mogu izvoditi zajedničke karakteristike i trendovi.

Izgrađivanje efektivnog sistema informacija se najtešnje vezuje sa misijom i ciljevima i sa posebnim okruženjskim faktorima definisanim u strategijskoj svrsi sportske organizacije. Važno je da se prikupi dovoljno informacija, ali ne previše jer to vodi prezasićenosti informacijama. U takvoj situaciji oni kojima informacije treba da pomognu da donesu prave odluke postaju nesposobni da se snađu jer preobilje informacija gubi smisao.

Razvijanje dobrog sistema informacija je dinamični proces. Lako je da se utvrdi koje informacije je neophodno skupljati i kako ih pribavljati. Ali, pošto se okruženje i situacija sportske organizacije menjaju, i informacije koje su potrebne se takođe menjaju. Ranije važne stavke postaju nevažne. Predviđanje informacija važnih u budućnosti, postaje kritično za razvoj dobrog sistema informacija.

Prva linija prikupljanja informacija su zaposleni i članstvo u sportskoj organizaciji. Oni mogu da pruže uvide i perspektive koje menadžeri ne mogu da pretpostave. Zajednički (članstvo, zaposleni i menadžeri) moguće je razraditi razumni spisak svega što zaslužuje da bude obuhvaćeno sistemom informacija.

U svakom sistemu informacija uvek se koriste različiti izvori. Mnogo informacija se prukuplja u vidu dokumenata koji se upotrebljavaju u svakodnevnom vođenju poslova (računi, priznanice, spiskovi i sl.). drugo mogu da budu periodični materijali (naročito oni koji se publikuju za sportsku granu kojoj pripada specifična organizacija), novine, internet servisi, knjige i stručnjaci u području od važnosti za delatnost sportske organizacije.

Kada su podaci prikupljeni, potrebno ih je sažeti (kondenzovati) i analizirati. To je zadatak informacionog sistema izveštavanja. Obično se izrađuju izveštaji za različite državne organe ili banke. Što su ustvari prikazi podataka koji su sređeni prema zahtevima tih organa. Dobar sistem informacija pruža informacije članstvu i zaposlenima u sportskoj organizaciji kako bi oni mogli da donesu pravilne odluke za svoje ponašanje. Važno je da se pruži dovoljno ali ne previše informacija. Važno je da se informacije pruže u obliku izveštaja čije korišćenje ne zahteva mnogo vremena ili dopunskog obučavanja za njihovo tumačenje. Način izvešta-

vanja o različitim informacijama treba da se povremeno preispita kako se ne bi trošilo vreme na nekorisne izveštaje.

Naposletku, informacije treba da se smeste na način koji obezbeđuje lako korišćenje i prilagođavanje različitih analiza koje odgovaraju novim situacijama. Sistem odlaganja (skladištenja) informacija u sportskoj organizaciji naziva se njenom *bazom podataka*. Korišćenje računara i odgovarajućeg softvera (tzv. *relacione baze podataka*) danas omogućuje brz pristup, analiziranje i izveštavanje o mnoštvu važnih aspekata rada i razvoja sportske organizacije.

Istraživanje tržišta. U posebnim okolnostima sportska organizacija može da pribavi informacije važne za predviđanje pribegavajući generisanju sopstvenih primarnih podataka (anketa). Organizacija koja nastoji da se realno postavi prema tržištu svojih programa i usluga, nalazi se pred problemom: Ko su potencijalni potrošači njenih programa? Koje od njih treba odrediti kao konkretnu tržišnu metu? Kako odluku o izboru tržišne mete pretočiti u dizajniranje efektivnog marketing miksa? Odgovor na ova pitanje je: istraživanje tržišta to jest studij marketinških problema i mogućnosti (oportuniteta) kojim se selektiraju tržišne mete i ispituje ponašanje potrošača.

Istraživanje tržišta uključuje sledeće sekvence: (1) prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka i (2) obrada i tumačenje prikupljenih podataka.

Istraživači se, prvo, orijentišu na interne podatke sportske organizacije kojoj pristupaju. Glavnina korisnih podataka potiče iz finansijskih izvora: podaci o primljenim fakturama, iz popisnih lista inventara, klijentima, proizvodnim linijama (kontingentima aktivista isl), o profitabilnosti pojedinih odeljenja i programa, ili iz poređenja ukupnog prihoda (realizacije) ostvarenog od klijenata i sponzora sa različitih područja, grana delatnosti isl. Drugo, neophodna je orijentacija i na eksternu podatke iz izvora primarnog i sekundarnog tipa. Primarni podaci su prikupljeni originalno, prvi put tokom empirijskog izraživanja a sekundarni potiču iz već publikovanih izvora i dokumenata. Pre posezanja za generisanjem primarnih podataka istraživači prilježno 'pročešljavaju' sve pristupačne sekundarne izvore da ne bi nepotrebno trošili vreme i novac.

Sekundarni podaci delimično mogu da se nađu u samoj organizaciji a većim delom se pribavljaju iz javnih (državnih) izvora ili privatnih izvora.

Najčešće korišćeni javni izvori su rezultati popisa koji se sprovode svake desete godine i koji se kasnije publikuju kao kompleksni periodični izvori o popisima ili delimično publikuju kao prethodni rezultati popisa, u okviru statističkih godišnjaka, statističkih pregleda i sl. Popisi se odnose na celokupno stanovništvo, na domaćinstva i uslove stanovanja, itd. Popisi organizacija društvenog sektora praktиковани su svake godine od strane Službe društvenog knjigovodstva i publikovani u vidu obimnih materijala po granama delatnosti (sa navedenim nazivima svake organizacije) i po regionima (opštinama).

Popisi sportskih organizacija vršeni su svake treće godine do početka sedamdesetih godina a potom svake pete godine. Podaci obuhvataju organizacije, aktivno članstvo, zaposleni personal (profesionalni i amaterski), vrste aktivnosti (takmičenja, priredbe itd) kao i finansijske podatke (prihodi i rashodi). Ovi podaci su dati po granama sportova i po opštinama. Popisi ne obuhvataju sve sportske organizacije po adresaru nego samo one koje su dostavile popunjene popisne/anketne obrasce zavodima za statistiku.

Specifični javni izvor sekundarnih podataka o fizičkoj kulturi predstavljaju Zavodi za fizičku kulturu, posebno onaj u Beogradu. Ovde su kumulirani podaci o kapacitetima sportskih objekata i drugim performansama sportova, sportske rekreacije. U ovu kategoriju izvora podataka pripadaju Pedagoški zavodi koji vode brigu o zakonitosti realizacije planova fizičkog vaspitanja u vaspitno-obrazovnim organizacijama.

Privatni sekundarni izvori postoje u sportskim organizacijama, turističkim i drugim privrednim organizacijama koje pripadaju sportsko-industrijskom kompleksu. U ovaj tip informacija spadaju izvori - prikupljeni i/ili publikovani - koji potiču iz mas-medija, stručnih asocijacija (savez pedagoga fizičke kulture, ligaške organizacije u sportu, sportski savezi, itd). Naučne i visokoškolske institucije kao i specijalizovane izdavačke kuće takođe predstavljaju značajne izvore podataka važnih za istraživanja tržišta sporta.

Metodi prikupljanja podataka. Primarni podaci se prikupljaju prvi put radi rešavanja poslovnih problema sportskih organizacija. Dva su metoda po kojima se ovakvi podaci prikupljaju: posmatranje i anketa.

Metod posmatranja je sastavni deo studija stvarnog ponašanja/ aktivnosti respondenata, bilo neposredno bilo putem mehaničkih/elektronskih aparata (na primer, posmatranje intenziteta saobraćaja ili primena audiometra za određivanje gledanosti TV-programa).

Metod ankete koji se zasniva na uzorcima ispitanika i na izračunavanju stepena verovatnoće/pouzdanosti prikupljenih odgovora na postavljena pitanja. Cilj uzorkovanja je izbor reprezentativne grupe ispitanika. Najpouzdaniji je tzv. slučajni izbor ispitanika u uzorak. Postoje: telefonski, poštanski i neposredni/lični intervjui. Najpouzdaniji su lični /intervjui na bazi standardizovanog upitnika, ali ovo je istovremeno najskuplja tehnika prikupljanja primarnih podataka.

Izrada upitnika zahteva veliku pažnju kako se ne bi postavljala trivijalna, višesmislena ili 'promašena' pitanja.

Primarni podaci su skupi i njihovo prikupljanje zahteva dosta vremena. Upotreba sekundarnih podataka je, pak, skopčana sa nizom ograničenja: podaci mogu biti zastareli, njihova klasifikacija može biti neupotrebljiva, moguće su greške u prikupljanju, analizi i interpretaciju originalnih podataka. Optimalno je rešenje: kritičko ispitivanje i korišćenje svih raspoloživih sekundarnih podataka i dopuna najneophodnijim, komparabilnim primarnim podacima. Stvaranje vremenskih

serija i uporedivih struktura - kao vrsta baza podataka - olakšano je primenom računarske tehnologije.

ZAKLJUČAK

Strategijsko upravljanje je koncept koji uključuje strategijsko planiranje i strategijsku akciju i predstavlja način reakcija na smanjenje animoziteta između potencijala kojima raspolaže organizacija i zahteva okruženja. Ono omogućava da organizacija bude spremna da uspešno izbegne eventualnu kriznu situaciju. Cilj svake sportske organizacije (kluba) je sportski i poslovni uspeh. U takvim okolnostima strategija je neophodna da bi klub na pravi način reagovao na promene u sredini, pri čemu sposobnost prilagođavanja i njegova brzina, predstavljaju kritične sposobnosti neophodne za uspeh sportske organizacije u savremenim uslovima, opterećenim turbulentnim kretanjima.

Za kreiranje strategije od posebne važnosti je predviđanje koje nastoji da izmeri neizvesnost budućih događaja, pre svega onih koji se ne mogu kontrolisati, a koji mogu da utiču na ostvarenje ciljeva sportske organizacije i njihovih strateških planova. Ako planiranje posmatramo kroz proces donošenja odluka u sadašnjosti čije će se ostvarenje desiti u budućnosti, onda je od primarne važnosti da se kroz proces istraživanja budućnosti i kreiranju ideja za susret sa njom, poveća stepen izvesnosti ostvarivanja planskih odluka. Podstaknuta vizijom, misija sportske organizacije predstavlja kompletnije i određenije razumevanje uloge organizacije kao pretpostavke strategijskog upravljanja njihovim resursima. Vizija i misija svoju prvu konkretizaciju doživljavaju u formulisanju ciljeva koje organizacija želi da ostvari svojom poslovnom aktivnošću. Za razliku od vizije i misije kojima se samo artikuliše mentalna slika budućnosti, ciljevima se kvalitativno i kvantitativno preciziraju vrste i nivo poslovnih performansi koje organizacija želi da ostvari.

LITERATURA

Larose, K., Haggerty (1996), Factors associated with national Olympic success: an explanatory study, EASM: Montpellier

Maksimović, N., Raič, A., (2005), Sportski menadžment, Novi Sad edicija Univerzitetski udžbenik

Mills, Dennis, M.P. Chair (1998), SPORT IN CANADA: Everybody s Busines, Leadership, Partnership and Accountability, Standing Committe on Canadian Heritage, Sub-Committee on the Study of Sport in Canada

Rue, L.W., P.G. Holland (1986), Strategic management, New York: McGraw-Hill Co.

STRATEGIC APPROACHES TO CHANGES OF ENVIRONMENT OF SPORTS ORGANIZATIONS

Determining acceptable strategic goals requires analysis of the position of a sports organization within the sport world and wider business environment. A range of trends may affect development prospects and business activities of an organization. There are possibilities of population fluctuation (e.g. purchase power of winter sports practitioners), trends of economy, technological development, and legislation (e.g. prohibition of tobacco and alcohol advertisements), or activities of special interest groups (e.g. development of violence in sport). After clarifying its mission and goals, management of a sports organization reveals that some factors are important, while series of others are not.

Key words: strategy, goals, mission, management, economy, trend, environment, sports organization.

„Sport Mont”, februar 2006.

Iz okruženja

Na II Kongresu CSA u Budvi

Prezentacija

„Comet HNS”

Nakon prezentacije u Nionu pred zvaničnicima **UEF**-a, Informativni materijal o programskom paketu aplikacije „COMET HNS” izrađenom za potrebe cjelokupnog fudbalskog sporta i svih aktivnosti vezanih uz fudbal u Hrvatskoj, 7. aprila će se prezentirati i u Crnoj Gori, saopšteno je iz **Crnogorske sportske akademije**.

Naime u okviru **II Kongresa Crnogorske sportske akademije** koji se održava u Crnoj Gori od 6. do 9. aprila, ponoviće se prezentacija koja je dobila najviše ocjene od predstavnika svih 52 zemlje – članice **UEF**-a, ističe Doc. dr **Duško Bjelica** predsjednik **Crnogorske sportske akademije**, iznoseći zapažanja autora projekta sa IT – workshopa u organizaciji **UEFA**.

Bjelica ističe da programski paket aplikacija „COMET HNS” sadrži kompletne materijale za Prvu, Drugu i Treću ligu, zatim ženski i mali fudbal, Football, kao i sve što je vezano za nacionalne selekcije: A tim, mlade reprezentacije U – 21, U – 19 ...

Tom Šuster direktor agencije **Global Sportnet** iz Hamburga za Jugoistočnu Evropu i njegov asistent **Vlado Klinc** će takođe prezentirati i moguće relacije sa TV kućama, sponzorima i marketingom u sportu.

Po riječima dr **Duška Bjelice**, ovaj dio programa u okviru samog Kongresa **Crnogorske sportske akademije**, planiran je za 7. april. 2006.godine.